دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال

1- الأستاذة بلعلياء خديجة أستاذة مساعـــدة بقسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية – جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف

البريد الالكتروني: belkhadidja@live.fr

2 - الأستاذة معموري صورية أســــتاذة مساعـــــدة بقســـم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف

البريد الالكتروني:sorayamaamour@gmail.com

ملخص

تسعى هذه الورقة لمعالجة الإشكالية الأساسية القائمة حول: **كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية تطرقنا لمفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته، وباعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم ركائز رأس المال الفكري فتعرضنا إلى مفهومها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

من جهة أخرى تعرضت الدراسة لمفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة ودور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية.

كما ركزت الدراسة على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق ميزة تنافسية.

Résumé

Ce document cherche à aborder le problème fondamental sur la liste: Comment contribuer à l'information et des communications pour acquérir un avantage concurrentiel dans les organisations commerciales à la lumière des économies modernes?

Pour répondre à ce problème est traité de la notion de capital intellectuel et les composants les plus importants, et en tant que technologie de l'information et de communication des piliers les plus importants de Vtardna capital intellectuel pour le concept et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'organisation.

D'autre part a été l'étude de la notion d'avantage concurrentiel pour l'organisation et le rôle de la chaîne de valeur pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'étude a porté sur la façon d'utiliser l'information et des technologies de communication pour obtenir un avantage concurrentiel.

:

إشكالية البحث:

إن سرعة التغيرات الحاصلة في العالم في جميع المجالات أثر على معظم الاقتصاديات الحديثة وبذلك برزت سمات العالم الجديد الذي تميزه التنافسية كحقيقة أساسية، ومن هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها التكيف مع البيئة التنافسية من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية.

نتيجة لذلك اتجهت العديد من المنظمات للاهتمام برأس المال الفكري واستثماره لتحقيق الأرباح وبلوغ مركز تنافسي أفضل.

باعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى الركائز الأساسية لرأس المال الفكري تسعى كل المنظمات الحديثة لامتلاك كل الوسائل الحديثة التي تعمل على تخزين واسترجاع المعلومات في أي وقت وفي أي مكان.

لذلك يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت من الموضوعات المهمة والتي لها تأثير كبير على منظمات الأعمال الحديثة، من خلال تأثيرها على الإستراتيجية العامة للمنظمة في ظل البيئة التنافسية.

على ضوء ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم رأس المال الفكري وما هي مكوناته؟
- ما هو مفهوم الميزة التنافسية وسلسلة القيمة؟
- كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلسلة القيمة؟
- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية للمنظمات؟

أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- يتميز العالم بتغيرات متسارعة تفرضها التنافسية، وهذا يفرض على المنظمات إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح باكتساب مزايا تنافسية .
- أصبح موضوع رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي تستوجب الدراسة والبحث.

أهداف البحث: يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد مفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته.
- إبراز مفهوم الميزة التنافسية والتطرق لسلسلة القيمة وأهم نشاطاتها.
- توضيح مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اكتساب المنظمات ميزة تنافسية.

منهج الدراسة: من أجلدراسة موضوع البحث ومعالجته من مخت لف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهجي الوصفي التحليلي، و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

تقسيمات البحث: لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه كما يلي:

أولا: رأس المال الفكري.

ثانيا: الميزة التنافسية.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاكتساب ميزة تنافسية.

أولا: رأس المال الفكري

لقد أصبح المورد البشري من أهم المصادر التي تعتم د عليها المنظمة من أجل تحقيق قدرات متفوقة بالنسبة لباقي المنافسين، بحيث أصبحت القدرات الفكرية من أهم عوامل التميز في اقتصاد المعرفة، لذلك تسعى منظمات الأعمال الحديثة للاهتما م بالمهارات، الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها الأفراد ومن هنا برزت ضرورة ملحة لد راسة وتوضيح مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته نتطرق إليه كما يلي:

1مفهوم رأس المال الفكري : يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري بحيث بدأ الاهتمام به في فترة التسعينات، لذلك تعددت التعاريف المقدمة في هذا المجال وسوف نحاول التعرف على مفهوم رأس المال الفكري كما يلي:

- ر"أس المال الفكري عبار ة عن العناصر غير الملموسة المستندة على العنصر البشري والتي تضيف قيمة للمؤسسة مما يخلق مزايا تنافسية يترتب عليها توليد أرباح غير عادية بالمقارنة مع المثيل في نفس طبيعة النشاط".

وتبعا لذلك يمكن القول أن رأس المال الفكري هو:

- جزء من رأس المال البشري للمؤسسة.
- رأس المال الفكري يتكون من مجموعة من العاملين يمتلكون ميزة تنافسية يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.
- يتكون من مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات وقدرات لإنتاج أفكار جديدة. ذ
- تحقيق أرباح إضافية.
- يسعى إلى زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

2تقسيمات رأس المال الفكري : لقد قدمت العديد من التصنيفات لرأس المال الفكري ويعتبر التقسيم الذي قدمه Stewart من أهم التقسيمات التي لاقت شيوعا نوضحه كما يلي:

- v **رأس المال الهيكلي** :يشمل القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق كما يتضمن نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها ورؤى الشركة، ويمثل الهيكل التنظيمي الذي يسمح باستخدام رأس المال البشري.
- v **رأس المال البشري** : هو مجموع المهارات، الخبرات ومعرفة العاملين بالمنظمة أي القدرات اللازمة من أجل الابتكار والتحسين المستمر.
- v **رأس مال العملاء** : ويتمثل في العلاقة مع العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، ولقد أسماه البعض برأس مال العلاقات الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها والمنافسين.

ثانيا: الميزة التنافسية

أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة تـ تميز بالتغير المستمر ومن الضروري احتلال موقع متميـز في السوق بتطبيق تكنولوجيا جديدة مبنية على الاستخدام الفعال لمواردها البشرية وإمكانياتهـا بـشكل يسمح لها بالتميز والتفوق على منافسيها واكتساب ميزة تنافسية، ومن أجل توضيح ذلك نتطرق لمفهوم الميزة التنافسية وسلسلة القيمة كما يلي:

1. **تعريف الميزة التنافسية:**

- عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية : " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باسـتطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع منذ فردة في المنتج تعوض بـشكل واسـع الزيـادة الـسعرية المفروضة".

يظهر من خلال التعريف الذي قدمه بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التـي تقـدمها المنظمـة للعميل وذلك من خلال التميز في المنتج المقدم أو تقديم منتج بتكلفة منخفضة.

- ويعرفها Lambin : " الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميـز بهـا منـتج أو علامة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق عن منافسيها المباشـرين، ويـرى Lambin بـأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه".

يظهر من خلال التعريف أن الميزة التنافسية هي تميز في المنتج نفسه أو التميز فـي بـاقي عناصـر المزيج التسويقي.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن : " الميزة التنافسية هي تعبير عن مهارات، مجـال للتفـوق والتميزمن الناحية التقنية، التسويقية، الإدارية ...... تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقـدم للعمـلاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة".

2. **مفهوم سلسلة القيمة:**

تعد سلسلة القيمة التي جاء بها بورتر في كتابه الميزة التنافسية تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميـزة التنافسية الحالية والمحتملة مـ ن خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، سلسلة القيمة هي أداة لتحليـل النشاط الداخلي للمنظمة بحيث تعمل على تفكيك نشاط المؤسسة إلى وظائف مستقلة من أجـل البحـث عن مصادر الميزة التنافسية المحتملة، كما تساعد سلسلة القيمة على إظهار نقاط القـوة التـي يجـب الاهتمام بها أكثر من أجل تخفيض التكاليف وتعظيم الإيراد.

إن مفهوم سلسلة القيمة يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحليلها وتحويلها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، فسلسلة القيمة تقسم نشاطات المنظمة إلى مجموعة من نشاطات القيمة نوضحها كما يلي:

- **النشاطات الأولية**: تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، تسليمها وتسويقها للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع وتتكون مما يلي:
  - الإمدادات الداخلة وتتضمن استيلام ومناولة المواد الداخلة.
  - العمليات وتتضمن الوظائف المرتبطة بالتصنيع مثل تجميع الأجزاء وتأكيد الجودة.
  - الإمدادات الخارجة وتقوم بدعم معالجة الطلبيات و شحن السلع والخدمات إلى العملاء.
  - التسويق والمبيعات وتتضمن نشاطات الإعلان والترويج وإدارة المبيعات.
  - الخدمة وهي نشاطات تسمح بدعم ورفع مبيعات المؤسسة.
- **النشاطات الداعمة**:تشمل الموارد التي تساند النشاطات الأولية وتتمثل : التنظيم ، الموارد البشرية، التكنولوجيا والشراء.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يشهد العالم تطورات كثيرة في كل المجالات بحيث أصبحت المعلومات ميزة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذلك تعتمد المنظمات على أدوات تخزين واسترجاع المعلومات بشكل أساسي، ونعني بذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال,

إن تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY وهي مشتق من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني فنيات أو مهارات أما الجز الثاني LOGY والتي تعني علم أو دراسة. ومنه يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يلي:

1**تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال** : "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلف إلى أي مكان في العالم واستقبالها من أي مكان في العالم".

2**تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على سلسلة القيمة** : تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلسلة القيمة من خلال إحداث تحويل في أسلوب نشاطات القيمة فلكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي وعنصر لمعالجة المعلومات نوضحها كما يلي:

- العنصر المادي ويضم المهام المادية المطلوبة لأداء النشاط مثل القيام بتخزين مادي كافي من السلع والخدمات لتلبية حاجات ورغبات العملاء.

- معالجة العمليات التي تتضمن الخطوات المترتبة على الحصول على البيانات وتحليلها وتوفيرها بشكل نهائي لأداء النشاط المطلوب. وينبغي تصميم عنصر معالجة المعلومات لتوفير معلومات مرتدة عن متطلبات التخزين بالاستناد إلى البيانات الخاصة بتاريخ المبيعات.

كما أن تكنولوجيا المعلومات تدعم عمليات التشغيل بحيث نظم السيطرة على العمليات تستخدم في مهام تحسين الجودة وتأمين الإنتاج وترشيد استخدام المواد الخام.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما آخر في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزء من سلسلة القيمة، فنظام البريد الالكتروني على مستوى المنظمة يسهل التفاعل بين كافة مستويا ت الهيكل الإداري ويؤدي إلى تنظيم أكثر مرونة وديناميكية. فباستطاعة المديرين استخدام البريد الالكتروني لتزويد العاملين بمعلومات مرتدة على الفور بخصوص النشاطات ذات الصلة بأعمالهم وواجباتهم، وبإمكان العاملين أيضا تزويد المديرين بمعلومات مرتدة تمكنهم من تشخيص المشاكل وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.

رابعا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاكتساب ميزة تنافسية

إن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلقت فرصا جديدة لاكتساب مزايا تنافسية، لذلك تسعى المنظمات للبحث عن طرق لاستخدام تكنولوجيا معلومات جديدة لدعم إستراتيجية الأعمال.

يقترح غريغوري بارسونز (Gregory Persons 1983) إطارا مؤلفا من ثلاثة مستويات لمساعدة المنظمات على استخدام تكنولوجيا المعلومات سنحاول توضيح هذه المستويات كما يلي:

1. **على مستوى هيكل الصناعة:** يقصد بهيكل الصناعة طبيعة العناصر العاملة في مجال معين (موردون ، مصنعون، موزعون، عملاء) ونمط علاقات المساومة بينهم . يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تغير من طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمة، فدخول تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على منتجات، خدمات ، أسواق واقتصاديات إنتاج هذه الصناعة كما يلي:

- **تأثيرتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منتجات وخدمات الصناعة** : تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات والخدمات من خلال تعديلها وتطويرها، ففي صناعة النشر مثلا تقلصت دورة الطباعة ونشر المطبوعات وتوزيعها بنسبة تتراوح بين 40-60% مما انعكس بالإيجاب على تكا ليف الطباعة والنشر والتوزيع وذلك بفضل استخدام تقنيات الطباعة والتغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات.

- **تأثير تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج** : تؤثر تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج حيث تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف وتقليص ا لجهود، فمسوق المواد الغذائية الذي يمتلك شبكة واسعة من مراكز التوزيع يمكنه التحكم في تلبية الطلبيات على

المستوى الوطني من خلال المراجعة الآلية وتدقيق مستويات المخزون من أجل تلبية الطلبيات من أقرب مركز توزيع.

- **تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق** :تتزايد أعداد المستهلكين الذين يرغبون في إجــراء التبادلات التجارية من خلال الوسائل الحديثة وتقنيات الحاسوب، لأنها تسمح بتوفير الخدمـــة أو المنتج بأقل تكلفة ممكنة.

2.على مستوى المنظمة : يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤســسة مــن خلال القوى التنا فسية التي تواجه المنظمة، حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحية الصناعة وتتمثــل فيما يلي:

- **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشترين** : تساهم قوة المشترين فـــي تقلــيص أربـــاح الصناعة، وباستطاعة المنظمة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقلــيص القـــوة التـــي يمتلكهـــا المشترون من خلا ل الاعتماد على أساليب تكاليف التحول وهي عبارة عـــن التكـــاليف التـــي يتحملها المشتري إن حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل.
- **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين** : يحتم نشاط المؤسسة أحيانـــا التعامـــل مـــع الموردين من خلال الحصول على المواد الخام وقطع الغيار والتجهيزات اللازمـــة للإنتـــاج، وفي هذا المجال تلجأ المنظمات لتقليص قوة الموردين من خلال الاعتماد على نظم المعلومات المناسبة للإنتاج.
- **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات البديلة** : المنتجات البديلة هم المنافسون الـــذين يقدمون عروضا مختلف ة بالنسبة للمنظمة، ولا يمارسون نفس النشاط مع المنظمة لكنهم يقدمون للعملاء خدمات تمنح لهم نفس درجة الإشباع . وفي هذا الصدد تسعى تكنولوجيا المعلومـــات والاتصال إلى التوجه بالمعلوماتية والتوجه بالعميل في إطار ما يسمى " التسويق التفاعلي" من خلال تقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب عليهم التحول إلى بدائل أخرى.
- **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قوة الداخلين الجدد** : يتمثل الداخلون الجدد فـــي المنافسين الغير موجودين لحد الآن في السوق لكن يمكن أن يصبحوا منافسين مباشرين علـــى المدى الطويل، وهم المنظمات التي تـ سعى لتحقيق تنويع في منتجاتها الباحثة عـــن نـــشاطات جديدة والمنظمات في إطار التوسع الجغرافي، بحيث تسعى للاستحواذ على جزء من أربـــاح المنظمات العاملة في هذه الصناعة لهذا تلجأ المنظمات إلى إعاقة دخول هؤلاء إلى الـــصناعة من خلال وسائل متعددة من بينها تكنولوجيا المعلومـ ـات التي تلعب دورا مهما في عدم تمكـــين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم أصلا من الدخول إلى الصناعة.

v **تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة:** وهم المنافسون الذين تقابلهم المنظمة في وضعية تنافسية داخل قطاع معين، بحيث يمكن المقارنة بين هؤلاء المنافسين من حيث معدل النم، الأرباح، النشاطات ...... لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات فرصة للمنظمات العاملة في نفس الصناعة التعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية لأن المنافسة حالة عادية تساهم في إرساء سعر السوق وتمكن المؤسسة الناجحة من جني الأرباح.

3.على مستوى الإستراتيجية : يقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة يمكن انتهاجها لتحقيق أفضلية تنافسية وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

v**إستراتيجية القيادة في التكلفة :** تركز إستراتيجية القيادة في التكلفة على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للعملاء الحساسين للسعر، لقد سادت هذه الإستراتيجية في السبعينات لشيوع مفهوم الخبرة وتكرس هذه الإستراتيجية اهتمامها على تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن ودون معدل الصناع، وبهذا تحاول المؤسسة زيادة حصتها في السوق بتأكيد تكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وتسعى جاهدة لخلق مواقع كفؤة وتخفيض تكلفة أنشطتها التسويقية. إن التمتع بموقع قيادي يسمح للمنظمة بالتمتع بالمزايا التالية:

- فيما يتعلق بالمنافسين المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالعملاء المنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديدالسعر الذي يحقق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع الأسعار.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد المنتجات البديل التي تتمتع بأسعار جذابة.

نلاحظ أن إستراتيجية القيادة في التكلفة مبنية على تخفيض التكاليف، ويمكن للمنظمة الوصول إلى ذلك بإتباعها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسمح بتقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية دون أن تتحمل تكاليف إضافية، فنظم المعلومات وتقنياتها تساهم في تقليص تكلفة عمليات التبادل التجاري وتدعم إلى حد كبير إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

v **إستراتيجية التركيز:** تتمثل إستراتيجية التركيز في بناء ميزة تنافسية في جزء معين وليس كله، حيث يحقق ذلك للمؤسسة فعالية أعلى في أدائها ويتم ذلك من خلال التركيز على مجموعة معينة من العملاء أو على سوق جغرافية أو منطقة جغرافية بذاتها . يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- **التركيز مع خفض التكلفة**ي: إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من العملاء الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج الموجه إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من العملاء دون غيرهم وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف لذلك تعتمد على التمايز في منتجها وخلق الولاء لعلامة منتجها.

يمكن القول أن إستراتيجية التركيز تتحقق من خلال التركيز على سوق معينة أو جزء من قطاع سوقي، لذلك تسعى المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنها تساهم في التخصص السوقي من خلال توفير معلومات حول ربحية قطا عات سوقية معينة تمكن من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذه القطاعات السوقية.

v **إستراتيجية التميز:** يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع خدمات ومنتجات ينظر لها من قبل المستفيدين على أنها مميزة أو تنشئ قيمة عالية لزبائنها، إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب العديد من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث والتطوير.

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين بحيث توجد العديد من المداخل تميز منتج المنظمة علن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للخدمة، سمات خاصة الخدمة، تقديم خدمة متميزة، توفير قطع الغيار التطور التكنولوجي، وجود خط متكامل من المنتجات وسمعة جيدة . تتزايد درجة نجاح إستراتيجية التمييز إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، ولا يمكن للمنظمة تحقيق ذلك إلا إذا كانت تمتلك تكنولوجيا جديدة ومتطورة لا تمتلكها المنظمات المنافسة الأخرى.

نتائج و توصيات الدراسة: في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- رأس المال الفكري يضيف قيمة للمنظمة مقارنة بباقي المنظمات المنافسة.
- يتكون رأس المال الفكري من رأس المال الهيكلي، البشري ورأس مال العملاء.
- الميزة التنافسية هي مجال للتفوق والتميز تترجم في شكل منتجات وخدمات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجيات معينة.
- سلسلة القيمة هي أداة لتحليل النشاط الداخلي للمنظمة وتتكون من النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي كل الأدوات التي تساهم في تخزين، استرجاع ومعالجة المعلومات من أجل تحقيق التميز مقارنة بالمنظمات المنافسة.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المنتجات من خلال تطويرها وتعديلها، وعلى اقتصاديات الإنتاج بترشيد التكاليف، كما تؤثر على الأسواق من خلال استخدام الوسائل الحديثة وتقنيات الحاسوب.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المنظمة من خلال القوى التنافسية الخمس التي تواجهها.
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف أو التميز في المنتج.

وبناءا النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:

- تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بتحديد الموقع التنافسي للمنظمة.
- اختيار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم الإستراتيجية التنافسية وتمكنها من التعامل مع القوى الخمسة للمنافسة.
- يجب التركيز على تأهيل وتدريب المورد البشري باعتباره عنصرا هاما في المنظمة.

قائمة المراجع:

1. بشير العلاق " التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006.
2. طارق طه " التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية" دار الجامعة الجديدة القاهرة 2007.
3. نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية مصر 1998.
4. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان " الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة 1999.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية القاهرة 2002،2003.
6. فاطمة مانع " التسويق الالكتروني كمدخل لاكتساب وتنمية المزايا التنافسية" مذكرة ماجستير جامعة الشلف 2007.

7. Michel Porter "l'avantage concurentiel" paris, dunod2000.
8.Jean Jacque Lambin « le marketing stratégique » 2eme édition Mc grand hill , 1991.
9. J. orsoni « management stratégique » librairie, paris 1990.
10. Béatrice Bréchignac « Marketing des services »pearson éducation, 5eme édition France 2004.

11. عبد الله الوناس، قذايفية آمال " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../47.**doc**
12. أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية. www.jps-dir.com/Forum/uploads/.../icapital.**doc**
13. محمد محسن عوض مقلد " نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة، ورقة مقدمة للتأهيل للدكتوراه، كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة 2009/2010.

www.ao-academy.org/**docs**/master_degree_letter_by_salah_hadi_al_

14. المعهد الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

http://www.tcl.jeeran.com/

15. نور الدين مشاط " تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

education2015.blogspot.com/.../blog-post_25.htm